ASOS JOURNAL
The Journal of Academic Social Science

Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi, Yıl: 2, Sayı: 1, Mart 2014, s. 473-485

Ergün KARA[1]
M. Fedai ÇAVUŞ[2]

TURİZMDE MODERN YÖNETİM UYGULAMALARI

Özet

Turizm, turistik faaliyete konu olan tarihi-doğal-kültürel değerler ile çeşitli mal ve hizmetlerin, turistlere sunulmak üzere bir turistik ürün haline getirilmesi ve bunların turistlerce tüketilmesi arasındaki süreçte yer alan eylemler bütünüdür. Bu eylemlerin ekonomik ve sosyal yararlar sağlayabilmesi için anılan sürecin çeşitli aktörlerce yönetilmesi gerekmektedir. Bir diğer ifade ile turistik faaliyetin ve ürünün oluşması için gerekli eylemleri gerçekleştirmek amacıyla turizm sektörünü düzenlemek, planlamak, geliştirmek, denetlemek ve örgütlemek gerekmektedir. Modern anlamda turizm yönetimi, dünyada pek çok farklı şekilde gerçekleşmektedir. Bu noktada, gerekli faaliyetleri yerine getirilmesinde uygulanacak modern yönetim felsefeleri ile uygulamada hangi aktör ya da aktörlerin rol oynayacağı sorusu karşımıza çıkmaktadır. Modern turizm yönetiminde yer alan başlıca aktörleri; devlet, turizm sivil toplum örgütleri ve özel sektör kuruluşları olarak tanımlayabiliriz. Turizmde modern yönetim tekniklerinin uygulanmasında bu üç aktör arasındaki rol paylaşımı, büyük önem arz etmektedir.

Anahtar kelimeler: Turizm, Modern Yönetim Felsefesi, Turizm Stratejisi, Turizm Devlet Yönetim Sistemi.

MODERN MANAGEMENT PRACTICES IN TOURISM

Abstract

Tourism, tourist activities that are subject to natural - historical- cultural values of various goods and services , to be presented to the tourists into a touristy product to be consumed by tourists , and between them is a set of actions involved in the process . This action is referred to the economic and social benefits of the process are to be managed by various actors. In other words, for the formation of tourist activities and products in order to perform the necessary actions to regulate

[1] Doktora Öğrencisi,Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi,Sosyal Bilimler Enstitüsü,erguncankara1@hotmail.com
[2] Doç. Dr., Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi,İktisadi ve idari Bilimler Fakültesi,Yönetim Bilişim Sistemleri Bölümü,mfcavus@osmaniye.edu.tr

the tourism sector, planning, developing, supervising and organizing is required. Tourism management in the modern sense in the world takes place in many different ways. At this point, to be applied in carrying out the activities required with the application of modern management philosophy, which actor or actors play a role emerges the question. The main actors involved in the management of modern tourism can be defined as; government, tourism civil society organizations and private sector organizations. Tourism in the implementation of modern management techniques of role sharing between these three actors is of great importance.

Key words : Tourism, Philosophy of Modern Management, Tourism Strategy, the State Tourism Management System.

1-GİRİŞ

Günümüzde turizm, insanların sadece dinlenmek ve başka yerleri merak ettikleri için değil, gelişen her sektör gibi ticari, sportif, dini, sağlık gibi faaliyetlerin ihtiyacından da doğan bir sektör haline gelmiştir. Turizm, geçen yüzyılda yavaş yavaş gelişmeye başlayan ve bugün bacasız sanayi olarak nitelendirilen dev organizasyonlarla yürütülen bir faaliyettir. Ekonomik anlamda büyük rantların döndüğü global bir pastadır. Birçok insan dinlenmek, birçok insan da kendisini yetiştirmek için seyahat etmektedir. Çünkü çalışan insanın daha çok dinlenmeye, huzura ve stresli iş hayatından azda olsa uzaklaşmaya ihtiyacı vardır. "Çok okuyan değil, çok gezen bilir" atasözündeki seyahat ederek öğrenmenin önemine vurgu yapıldığı gibi, insanlar sadece okuyarak değil, seyahat ederek de bilgi ve kültürlerini artırmak istemektedirler.

Turizm, tüm dünyada olduğu gibi ülkemizde de devletten destek gören önemli bir sektördür. Özellikle 1980'li yılların ikinci yarısından itibaren Türkiye'de bir turizm patlamasının ortaya çıktığı bilinmektedir. Turizm, ülkeye kazandırdığı dövizler açısından bazılarına göre "bacasız fabrika" durumundadır. Ancak bu kaynaktan tam olarak yararlanılabilmesi için doğal ve tarihi çevrenin iyi korunması, alt yapının tamamlanması, tesislerin fizyolojik yapılarının iyileştirilmesi, hizmet kalitesinin ve yatak kapasitesinin artırılması, değişen ve gelişen teknolojilerin yakından takip edilerek turizm sektöründe uygulanması zorunludur. Bütün bunlar ise uzun - vadeli planlı çalışmalar çerçevesinde modern yönetim felsefesini gerektirmektedir.

Bu çalışmada önce modern yönetim felsefesi kapsamında yönetim kavramı, modern yönetim ve turizm yönetimi açıklanacak ve daha sonra turizmde modern yönetim uygulamaları ele alınacaktır.

2- GELENEKSEL YÖNETİMDEN MODERN YÖNETİME

Yönetim kelimesi, Türk Dil Kurumu'nun yayınladığı *Türkçe Sözlük'te* yönetme işi, çekip çevirme, idare olarak tanımlanmaktadır. *Büyük Larousse Sözlük ve Ansiklopedisinde*; yönetmek işi bir kurumu, bir kamu kuruluşu ya da özel bir işletmeyi, bir işi çekip çevirme, bir topluluğun, toplu bir çalışmanın başında bulunma; idare etme şeklinde tanımlanmaktadır. Türk yazı dilinin ilk örneği, sekizinci yüzyılda Göktürk Devleti'nin hükümdarı Bilge Kağan tarafından diktirilen Orhun Abideleri'dir. Abidelerde yönetim kelimesine en yakın anlamda "kazgan" kelimesi; kazanmak, gayret etmek, çalışmak bir işi yerine getirmek anlamlarında kullanılmıştır. On birinci yüzyılda Mahmut El-Kaşgari tarafından batı Türkçe lehçesiyle yazılan Divanü Lügati't-Türk ise

Türkçenin bilinen en eski ve kapsamlı sözlüğü ve dil çalışmasıdır. Bu eserde yönetim kelimesine en yakın anlama gelen Türkçe kelime olarak "iş işlemek" kelimesi kullanılmış ve Arapça karşılığı *"bir ameli yerine getirme"* şeklinde açıklanmıştır (Keskin, 2012: 7).

Yönetim uygulamasının, insanlık tarihinde M.Ö. 3000'lerde Sümerler ile başladığı düşünülmektedir. Bu durum 'sınıflı toplum' ya da 'devletli toplum' aşamasının da başlangıcıdır. Bundan öncesi, "örgütlenme" kavramıyla karşılanabilecek 'erken toplum', 'devlet öncesi toplum', 'anaerkil toplum' gibi farklı adlandırmalarda özetlenen eşitlerin birliği aşaması olarak kabul edilir. 5000 yıldan bu yana, insanlar gerçekleştirmiş oldukları ekonomik ve toplumsal örgütlenme gibi faaliyetleri "yönetim" düşüncesi ekseninde yürütmektedirler.

Hayatlarımızı örgütlenmeler içinde yaşarız. Aile ve ulus devlet adı verilen örgütlerin içine doğar, yine aynı örgütlerin üyeleri olarak yaşama veda ederiz. Doğum ve ölüm arasındaki sürede de dur durak bilmeksizin yönetir, yönetiliriz. İnsan, sosyal, hatta örgütsel bir hayvandır. Aristo, doğru bir teşhisle; "yalnız yaşayan kişinin ya tanrı ya da hayvan olabileceğini" söyler. Gizemciler ve münzeviler, yabani otistik çocuklar, psikopatlar ve insanlardan kaçanlar bile var olmak ve bu varoluşu ifade etmek için, varlıklarını idame ettirmelerini sağlayan bir topluma ve kendilerini destekleyen bir örgütlenme ve yönetim yapısına bağımlıdırlar.

Yönetim felsefesini ise**;** evreni bütün olarak kavramaya ve açıklamaya çalışan sistemli bir bilginin yönetim aşamasında uygulanması veya İnsanın evreni ve doğayı daha iyi yönetmek amacıyla sürdürülen bir araştırma gayesi olarak nitelendirebiliriz. Yönetim felsefesinde temel amaç; doğru ve gerçek idareyi bulana kadar sürekli yenilikçi faaliyetlerde bulunmaktır. (www.maxicep.com) Yönetim felsefesi uygulamaları, bilgi ve teoriden oluşan yapının yönetim üzerine düşünmeyi, analizi ve eleştiriyi gerekli kılan bir süreçtir (http://barissafran.blogspot.com).

Yönetim aşamalarını tarihi süreçte değerlendirecek olursak; yönetim alanında sistemli bilgi kümesini oluşturan ilk yazarların eserleri ve görüşleri ile şekillenen ve rasyonellik kavramını somutlaştıracak metotlar geliştirerek işletmelerde bilimsel kriterlere dayalı etkin ve verimli bir düzen oluşturmayı hedefleyen klasik yönetim, klasik örgüt kuramına tepki olarak doğan ve temelinde, insan ilişkileri yaklaşımı yatmakta olan neo klasik yönetim ile 1960 yıllarında yönetim ve organizasyon analizinde temel yaklaşım haline gelen sistem yaklaşımı, sistem yaklaşımının bir bakıma gelişmiş şekli olan ve uzantısı olarak kabul edilebilecek olan durumsallık yaklaşımı ve dinamik yönetim yaklaşımı olarak üç başlıkta gruplandırabiliriz.

Yönetim ve örgüt konusundaki modernleştirme yaklaşımları, 1950-1960 yılları arasında Modern Yönetim düşüncesinde neoklasik yaklaşıma paralel olarak başlatılmıştır. Bu yaklaşımın temelini oluşturan akımlar "Sistem Yaklaşımı ve Durumsallık Yaklaşımı" dır. Klasik ve neoklasik yönetim kuramlarının örgütü birer kapalı sistem olarak ele almalarına karşılık, modern yönetim kuramı, örgütü çevresiyle etkileşim içinde olan bir açık sistem olarak ele alınmaktadır.

Modern yönetim kuramını diğer kuramlardan kesin çizgilerle ayırmak mümkün değildir. Çünkü bu kuram önceki kuramların temel ilke ve esaslarını yeni ve değişik bir açıdan ele alıp yorumlamış ve bir senteze ulaşmaya çalışmıştır.

Bu kuram; davranışsal, sayısal ve sistem yaklaşımına dayanır. Modern örgüt kuramı kapsamında durumsallık ve sistemini kısaca inceleyecek olursak; sistem yaklaşımında, örgüt bir birine karşılıklı olarak bağlı bir takım alt sistemlerden oluşan ve çevresiyle girdi-çıktı ilişkisi

bulunan açık bir sistem olarak tasarlanır. Diğer yandan sistem yaklaşımı örgütü bir "bütün" olarak ele alır. Sistem yaklaşımında yönetim örgütün çevresine uyumunu sağlayan ve alt sistemler arasındaki ilişkilerini düzenleyen alt sistemlerden birini teşkil eder. Sistem yaklaşımının diğer yaklaşımlardan en büyük farklarından biri, örgütü açık sistem olarak tasarlamasıdır. Sistem, "bir birini düzenli bir biçimde etkileyen, bir birine dayanan öğelerden oluşan bir bütündür" (Arslan, 2013: 30-32).

Durumsallık yaklaşımının temel düşüncesi ise, her yerde ve her koşulda geçerli bir yönetim biçiminin bulunamayacağıdır. Yönetim biçimini belirleyen etkenleri dışsal ve içsel etkenler şeklinde iki kategoride ele alan, durumsallık yaklaşımının teorisyenleri; dışsal etkenler arasında, örgütün sunduğu hizmetlerden yararlananlar, pazar koşulları, rekabet ve devlet müdahalesi şeklinde ele alırken; içsel etkenler arasında yapılacak iş, personelin niteliği, kullanılan teknoloji ve örgütün amaçlarını saymaktadırlar. Durumsallık yaklaşımına göre değişik durumlar ve koşullar yönetimde başarılı olmak için değişik kavram, teknik ve davranışları gerektirir. Bu nedenle her yer ve koşullarda geçerli tek bir en iyi organizasyon yapısı yoktur (http://adem.bartin.edu.tr).

3- TURİZM YÖNETİMİ

Turizm, insanların değişik kültürleri tanımak, tarihi eserleri ve doğal güzellikleri görmek, eğlenmek, dinlenmek gibi nedenlerle devamlı yaşadıkları yerlerin dışına düzenlemiş oldukları gezilerdir. Turizm, kazanç sağlama amacına yönelik olmamak ve sürekli yerleşmemek şartıyla yabancıların bir yere seyahatleri ve orada konaklamaları sonucunda ortaya çıkan olaylar ve ilişkilerin tümüdür (Barutçugil, 1988: 15). 2634 Sayılı Turizm Teşvik Kanunun, 14.10.1993 tarihinde resmi gazetede yayımlanan, Turizm Yatırım ve İşletmeleri Nitelikleri Yönetmeliği'nin 60.Maddesindeki tanıma göre; oteller, asıl fonksiyonları müşterilerin geceleme ihtiyaçlarını sağlamak olan, bu hizmetin yanında, yeme-içme ve eğlence ihtiyaçları için yardımcı ve tamamlayıcı birimleri de bünyelerinde bulundurabilen işletmelerdir (Turizm Bakanlığı, 2003: 140).

Yönetim, insanların ortak örgütlü eylemlerinin yönünü, amacını belirlemek, ortak hareketi sağlamak için yönlendirilmesi eylemidir. Bu nedenle "yönlendirilen" ve "yönlendiren" aktörlerin incelenmesi, yönetimin doğru analizi açısından göz önünde tutulması gereken konulardandır. Bu açıdan bakıldığında, turizm yönetiminin analizi; devlet örgütlenmesini, hükümet dışı kuruluşları ve özel sektörü içermelidir. Bilindiği üzere yönetim, örgütlenme ile varlık kazanan bir eylemdir. Örgütlenme tarzını ise örgütlenmeye konu edilen hizmetin niteliği belirlemektedir. Turizm, genelde, özel sektör tarafından işletilen bir hizmet alanı olarak görüldüğünden, dünya genelinde sektörün yönetimi ve örgütlenmesinin liberal bir çerçeve dâhilinde ele alındığı söylenebilir. Ancak kamusal mal niteliğine sahip doğal kaynakların bir turistik ürün olarak pazarlanmasını içeren turizm, aynı zamanda devletin kimi kamu hizmetlerini sunduğu bir alandır. Zira çeşitli kanunlarla, tarihi ve kültürel varlıkların korunması görevi devletin turizm hizmeti alanını düzenlediği organı olan Kültür ve Turizm Bakanlığı'na verilmiştir. Ayrıca hükümet dışı turizm kuruluşları da turizm alanında sektörü düzenlemek gibi çeşitli hizmetleri yerine getirebilmektedir.

Turizm yönetiminin incelenmesi sırasında dikkate alınması gereken bir diğer nokta, turizm politikalarıdır. Kamu politikası, bir ülke yönetiminin belli konularda aldığı (ve almadığı) kararlar olduğundan turizm politikaları da turizm sektörünü geliştirmek, yönetmek, yönlendirmek ve düzenlemek üzere alınan karar, hedef ve stratejiler olarak ifade edilebilir. Turizm politikaları, bu amaçla, sektörün yönetim alanına dair kimi belirlemeler de yapmaktadır. Öyle ki, bu politikaların yol haritaları olarak nitelenebilecek kalkınma planları incelendiğinde, devletin ve özel sektörün turizmdeki rolünün belirlenmesi ile devletin turizm örgütlenmesinin oluşturulması ya da yeniden yapılandırılması gibi turizm yönetimi ile ilgili konuların da ele alındığı görülmektedir.

Turizm yönetiminde yer alan başlıca aktörler; devlet, turizm sivil toplum kuruluşları ve özel sektördür. Bunlar şu şekilde açıklanmaktadır;

3.1. Devlet

Turizm, ekonomik ve sosyal etkileri nedeniyle devletin göz ardı edemeyeceği bir alandır. Devlet, turizm yönetimindeki çekirdek öğedir. Zira devlet, sürdürülebilir ve kazanç getiren bir turizm sektörü için önemli bileşenler olan altyapı, varış noktası yönetimi, pazarlama ile eğitim ve öğretim gibi gerekli hizmetlerin sağlanmasında başrolü oynamaktadır. Bir diğer ifade ile turizm endüstrisinin istikrarlı bir şekilde gelişimi için devletin varlığı oldukça önemlidir. Turizmde pazarlanan öğe olan turistik ürün, ülkenin milli servetlerine, bir diğer ifade ile -tarihi eserler, deniz, kumsallar, çevre gibi- kamusal mallara dayanmaktadır. Turizmin ana öğeleri olan bu kamusal malların tüketilmesi noktasında turistler ve yerel halk arasında "eşitliği ve adaleti sağlamak" için kimi düzenlemeler yapmak gerekmektedir. Zira kamu yararı kapsamında kamu mallarını korumak, aşırı kullanımını önlenmek, adil paylaşımını ve herkesçe erişilebilirliğini sağlamak devletin görevidir. Bu doğrultuda devlet, çevrenin korunması ile kültürel ve doğal mirasın muhafazası için yasal ve düzenleyici çerçeve oluşturur (Hilton, 2003:180).

3.2. Turizm Sivil Toplum Kuruluşları

Turizm yönetiminde devletin yanı sıra, belirli ortak çıkarlar etrafında bir araya gelen ve bunları gerçekleştirmek üzere örgütlenen çeşitli gruplar da mevcuttur. Bu gruplar çoğu zaman dernek, meslek odası, birlik gibi çeşitli şekillerde örgütlenmektedir. Bu hükümet dışı turizm kuruluşları, turizm yönetimindeki rolleri açısından baskı ve çıkar grupları dahilinde ele alınabilir. Bu grupların özellikle 1950'li yıllardaki siyaset bilimi yazınında yer aldığı ve günümüzdeki çalışmalarda pek kullanılmadığı bilinse de turizm yönetiminde devletin dışındaki turizm kuruluşlarının rolünün belirlenmesi açısından açıklayıcı olabileceği düşünülmüştür. Hükümet dışı turizm kuruluşlarının bir diğer çeşidini ise sendikalar oluşturmaktadır. Zira özel sektör işverenleri ve çalışanları, sendikalar yoluyla turizm yönetimine katılmaktadır (Kapani,1998:194).

Türk turizminde yer alan sivil toplum kuruluşlarından bazıları şunlardır; TÜRSAB (Türkiye Seyahat Acenteleri Birliği), TÜROFED (Türkiye Otelciler Federasyonu), TYD (Türkiye Turizm Yatırımcıları Derneği) ve TUREB (Turist Rehberleri Birliği).

3.3. Özel Sektör

Özel sektör işletmeleri, turizm sektöründe; konaklama, ulaştırma, yeme-içme ve çeşitli turistik cazibe mekânları gibi temel turistik ürün, tesis ve gerekli hizmetleri sunmaktadır. Bu nedenle özel sektör turizm gelişiminde önemli bir rol oynamaktadır. Turizm sektöründe faaliyet gösteren büyük firmaların çoğunlukla birkaç alanla ilgilendiği gözlenmektedir. Türkiye'nin önde gelen holdingleri de diğer sektörlerin yanı sıra, turizme ilişkin çeşitli alanlarda faaliyet göstermektedir.

4- TURİZMDE MODERN YÖNETİM UYGULAMALARI

Değişen dünyaya ayak uydurabilmek ve modern yönetim felsefesini uygulayabilmek için turizm işletmelerinin yapması gereken en önemli şeylerden biri hizmet stratejilerini belirlemektir. Bunu yapabilmek içinde işletme **vizyon** ve **misyonunu** ortaya koymalı, **stratejisini** ve **politikasını** belirlemeli, hizmetlerinde **toplam kaliteyi** hedeflemeli, hizmet kalitesini sağlayabilmek için çalışanını sürekli eğitmeli ve **kaizen felsefesini** benimsemelidir. Ayrıca **benchmarking** yaparak sektördeki en iyi olanı bulmalı ve onun uygulamalarını örnek alıp geliştirmeli, **swot analizi** yaparak işletmenin iç ve dış çevre analizi ile ortaya çıkan güçlü ve zayıf yanlarını belirlemeli, değişim mühendisliğini uygulayarak "*değişmeyen tek şey değişimin kendisidir*" felsefesi ile hareketle gerektiğinde kökten **radikal değişiklikler** yapabilmelidir. Ayrıca hizmet işletmesi olan turizm firmaları **öğrenen organizasyon**, öğrenen insan olmayı hedeflemeli, öğrenmenin sonsuz bir süreç olduğunu unutmamalı ve şirketlerine has bir **kurum kültürü** oluşturmalı, rakiplerine **fark yaratacak** uygulamaları keşfetme yoluna gitmeli ve uyguladıkları stratejilerin doğruluğunu test etmelidirler (Bedük ve Diğerleri, 2008: 136). Özellikle teknolojik gelişmelerin yakından izlenerek e- ticaret uygulamasının geliştirilmesine yönelik başka yol ve yöntemler üzerinde çalışılmalıdır.

Turizm işletmelerinde modern yönetim uygulamaları kapsamında uygulanan teknikleri kısaca belirtmek gerekirse;

4.1. Turizmde Toplam Kalite Yönetimi

Toplam Kalite Yönetimi (TKY), turizmde kalite yönetimi anlayışının son noktasıdır denebilir. Bu tarihi gelişim sürecinin başlangıcı işletmelerin kaliteyi izlenmesi gereken bir olgu olarak kabul etmesine dek gitmektedir. Zamanla kalitenin izlenmesi gereken bir olgu olmaktan, kontrol edilmesi gereken bir olgu olarak ele alınmasına, kalitenin güvence altına alınması ve üretimin kaliteli çıktı üretmesini temin etmek adına çalışılmasına ve daha sonrada kaliteyi yönetmeyi bir bütüncül hareket alanı olarak görmeye doğru bir evrim yaşandığı ortadadır. Bu süreç dünya iş çevrelerinde kalite yönetimi sürecinin evrimini ortaya koymaktadır. (Halis ve Demirkol, 2010: 53).

Turizmde toplam kalite yönetiminin uygulanmasının; turistlerin mevcut ya da doğabilecek ihtiyaçlarını karşılayacak ürün ve hizmetlerin üretilmesi, işletmenin faaliyet verimliliğinin arttırılması ve etkin bir maliyet kontrol sürecinin yardımıyla maliyetlerin düşürülmesi amacı ile kullanılan stratejik bir araçtır. Toplam kalite yönetiminin başarılı şekilde uygulanabilmesi turizm işletmelerinin departmanlarındaki tüm çalışanların toplamının gönülden katılmaları ile gerçekleşebilir. Katılım için kalite bilincinin oluşturulması, motivasyonu arttırıcı

ortam ve tekniklerin sağlanmasıyla mümkün olur. Motivasyon sürekli eğitimle desteklenirse katılımdan yüksek başarı elde edilebilir. Katılımın güçlenmesi iletişim, motivasyon ve eğitimin yükselmesine imkan sağlayacaktır.

4.2. Turizmde Sürekli İyileştirme (Kaizen Felsefesi)

Rekabet üstünlüğü için sürekli gelişme (Kaizen) turizmde modern yönetim felsefesinin en önemli ilkelerinden biridir. Turizmde hızlı değişim ve gelişmelerin yaşandığı ve rekabetin artarak küresel boyutlara taşındığı günümüzde; üretilen mal ve hizmetlerin nitelikleri, maliyetleri, kaliteleri, ürün ve hizmetlerin müşterilere teslimatının nitelik ve süreleri, hizmet yenilikleri gibi konularda sürekli değişim ve yenileme kaçınılmazdır. Önemli olan belli bir standardı tutturmak değil seviyeyi sürekli ve hızlı bir şekilde geliştirmektir.

Nerede ve ne zaman bir iyileştirme olsa, bu sonuçta kalitede ve verimlilikte bir iyileşmeye yol açacaktır. Kalite, iyileştirilebilen her şeydir. Sürekli iyileştirmenin temelinde; özellikle işçiler tarafından gerçekleştirilen sürekli, küçük iyileştirmeler yatar. Hiç bir işlem, hiç bir akış, küçük bir iyileştirme yapılamayacak kadar mükemmel değildir (http://apk.akdeniz.edu.tr).

4.3. Turizmde SWOT Analizi Uygulaması

SWOT analizi işletmelerin kendi güçlü yanlarını, zayıf taraflarını belirlemek, dış çevreden kaynaklanan fırsat, tehdit ve tehlikeleri saptamak için kullanılan bir tekniktir ve bir plan oluşturulacağı zaman, sorun ve problemleri tanımlamak ve çözüm oluşturmak için yapılan bir yönetim uygulamasıdır. Turizm sektöründe üs olma potansiyeli olan Türkiye'nin uluslar arası konjonktürü ve kendi potansiyelini iyi değerlendirmesi ve eksikliklerini gidererek fırsatlardan maksimum seviyede yararlanması gerekmektedir. Bu nedenle de turizm sektöründeki değişen ve gelişen Modern yönetim anlayışının değerlendirmesi SWOT tekniği ile yapılabilir.

Konaklama işletmelerinin stratejik yönetim sürecinde ilk olarak SWOT analizini uygulamaları gerekmektedir. SWOT analizi herhangi bir ürünün rakiplerine karşı avantaj ve dezavantajlarını ortaya koyarak işletmenin bu ürünle karşılaşabileceği fırsat ve tehditlerin önceden belirlenmesini, işletmenin zayıf ve güçlü yanlarının ortaya konmasına yarayan bir tekniktir. Bu analiz sonucu elde edilen veriler, saha sonra stratejik planlamada değerlendirilmektedir (Güngör ve Arslan, 2004: 68).

4.4. Turizmde Kıyaslama (Benchmarking)

Kıyaslama veya dünya literatüründe geçen adıyla "Benchmarking" kavramı işletmelerin değişimlere ve bu değişimlere bağlı olarak kalite olgusu anlayışını ayarlama konusunda kullanılan yönetsel bir araç niteliği taşımaktadır. Bir başka deyişle, turizm işletmeleri kendi sektöründeki en iyi olanı bulmalı ve onun uygulamalarını örnek alıp kendilerini geliştirmelidir. Turizm olgusunun dünya genelinde turistik destinasyon çeşitliliğinin çok oluşuna bağlı olarak, küresel bir nitelik taşımasından dolayı, turizm işletmeleri açısından değişimleri takip etmek ve kalite olgusunu önemsemek diğer bir çok sektörde faaliyet gösteren işletmelerden daha fazla gereklilik arz etmektedir. Bu açıdan benchmarking kavramının turizm işletmelerinde de

uygulanması gerekli ve önemli bir yönetsel araç olarak değerlendirilmesi gerekmektedir (Topaloğlu ve Kaya, 2008: 25).

Turizm sektöründe sunulan hizmetin tatmin düzeyinin kısa bir zaman içerisinde ölçülebilmesi, müşteri beklentilerini daha hızlı ve etkin olarak karşılayabilmek açısından bir avantaj sağlayabilir. Bu bağlamda, benchmarking yönteminin fikir ve süreç geliştirme yollarını daha etkin bir şekilde sağlayabilmesi müşteriler ile kurulan ilişkilerin daha yakın ve samimi bir düzeyde seyrettiği turizm işletmeleri açısından önem taşımaktadır (Elmuti ve Kathawala, 1997: 229).

Bu teknik işletmenin, lider konumda olan başka bir işletmeyi -ya da uygulamayı- model alarak kendi işleyiş süreçleriyle karşılaştırması, eksiklikleri tespit etmesi ve gerekli önlemleri almasına dayanmaktadır (Kaya, 2010: 32).

4.5. E- Turizm Uygulaması

Turizm sektöründe tüm işletme fonksiyonlarının elektronik ortamda gerçekleştirilmesini e-turizm olarak tanımlayabiliriz. Turizm sektörü teknolojik gelişmeleri yakından izleyen ve aynı zamanda hemen uygulayabilen bir sektördür. Başlangıçta daktilo ve hesap makinesi kullanarak ofis otomasyonu yürütülürken, daha sonra turizm sektöründe küresel rezervasyon sistemlerinin kullanılması, satışların internet üzerinden yapılmaya başlanmıştır. Ekonomideki diğer sektörlerde olduğu gibi turizm sektöründe de bilgi sistemleri; ticari işlem sistemleri, ofis otomasyon sistemleri, yönetim bilgi sistemleri, uzman sistemler, üst yönetim karar destek sistemleri ve fonksiyonel bilgi sistemleri şeklinde sınıflandırabilir (Kocabay ve Diğerleri, 2007: 199).

Bilgi teknolojilerinin turizm alanında kullanımının son aşaması e- ticarettir. E-ticaret ile gerçekleştirilecek işlemler ise doğrudan rezervasyondan, son tüketiciye kolay ödeme koşulları sunulmasına ve seyahat acentaları ile tur operatörleri ve diğer turizm ürün ve hizmet sunucuları arasında işletmeden işletmeye ticarete kadar değişik alanlarda gerçekleşebilmektedir. Turizm sektöründe e- ticaret kısaca, ulaştırma bilet satışları, otel rezervasyonu ve satışları, araba kiralama ve seyahat ile WEB sayfalarında reklamlara ilişkindir. İnternet hâlihazırda turistlerin tatil ürününü satın alma ve ona erişme şeklini değiştirmektedir. Yine fiyat ve otel ve destinasyon özellikleri hakkında bilgi edinilmesi ve kıyaslama yapılması için interneti kullanan müşteri sayısı hızla artmaktadır (Pırnar, 2005: 36).

4.6. Devre Mülk Sistemi (Timeshare)

Dünya turizm sektöründe "Timeshare" olarak adlandırılan ve son yıllarda önemli bir yükseliş göstererek turizm sektörünün yeni ve dinamik bir alanını oluşturan "devreli tatil sistemleri", Türk turizm sektöründe de yaygın bir şekilde uygulanmaktadır. Çeşitli ülkelerdeki farklı turistik tesislerde devre-sahipliği, tatil-sahipliği, tesis-paylaşımı, devre-paylaşımı ve benzeri isimler ile değişik uygulamalarına rastladığımız (Timeshare) devreli tatil sistemi, ülkemizde daha çok devre mülk ve devre tatil şeklinde uygulanmaktadır. Ülkemizde yazlık tatil alanlarındaki meskenlerin belirli dönemler halinde farklı kişilere kullandırılmaları şeklinde başlatılan uygulamaya halkın gösterdiği ilgi ve bu uygulamalar sebebiyle ortaya çıkan

problemlerin çözümlenmesi sebebiyle ile yeni bir kanun çıkarma yoluna gidilmiştir (Yetimoğlu, 2004: 365).

4.7. Her Şey Dahil Sistemi (All inclusive)

2000'li yıllarda, özellikle kitle turizminin gelişmesi ve yaygınlaşmasıyla birlikte paket turun bir çeşidi olan 'her şey dahil sistemi'ne ilgi artmıştır. Özellikle çocuklu ailelerin gün içindeki harcamaları nedeniyle, neredeyse konaklama ücretine varan ekstra ödemelerden kurtulmak amacı ile tercih ettikleri bu sistem, aynı zamanda seyahat acenteleri ve tur operatörleri için de pazarlamada kolaylıklar sağlaması nedeniyle rağbet görmektedir. Kısaca her şey dahil sisteminin ana fikri, tatil süresince parasal işlemleri en aza indirmek, para ile ilgili bazı kararları almamak, parasal harcamanın oluşturabileceği sıkıntı veya sorunları ortadan kaldırmaktır. Özellikle büyük ölçekli konaklama işletmelerinin tercih ettiği bu sistem, birçok işletme için değişik ve kalıcı bir satış tutundurma faaliyeti olarak görülürken, diğer bazı işletmeler için ise, pazara uyum sağlama açısından geçici bir trend olarak değerlendirilmektedir.

Konaklama işletmelerinin her şey dahil sistemine yönelmelerinin en önemli nedeni olarak ise, doluluk oranlarını artırması gösterilmektedir. Demir ve Demir (2001) yapmış oldukları araştırmada, konaklama işletmelerinin her şey dâhil sistemine geçtikten sonra doluluk oranlarının arttığı sonucuna ulaşmışlardır (Yaylı ve Yayla, 2012: 144).

4.8. Yeşil Yıldız Uygulaması (Green Star App)

Çevreye duyarlı konaklama işletmeleri için uygulanmakta olan sınıflandırma formu, güncelleştirilerek ve geliştirilerek "Turizm İşletmesi Belgeli Konaklama Tesislerine Çevreye Duyarlı Konaklama Tesisi Belgesi Verilmesine Dair 2008/3 no'lu Tebliğ" ekinde, 22.09.2008 tarih ve 27005 sayılı Resmi Gazete'de yayımlanarak yürürlüğe girmiştir (Yatırım ve İşletmeler Genel Müdürlüğü, 2008).

Tebliğ, enerji, su, çevreye zararlı maddelerin tüketiminin ve atık miktarının azaltılmasını, enerji verimliliğinin arttırılmasını, yenilenebilir enerji kaynaklarının kullanımının teşvik edilmesini, konaklama işletmelerinin yatırım aşamasından itibaren çevreye duyarlı olarak planlanmalarını ve gerçekleştirilmelerini, tesisin çevreye uyumunu, çevreyi güzelleştirici düzenleme ve etkinlikleri, ekolojik mimariyi, çevreye duyarlılık konusunda bilinçlendirmeyi, eğitim sağlanmasını ve ilgili kurum ve kuruluşlarla işbirliği yapılmasını kapsamaktadır (Yatırım ve İşletmeler Genel Müdürlüğü, 2008).

Kültür ve Turizm Bakanlığı'nın başlattığı "Çevreye Duyarlı Konaklama Tesisleri" projesi kapsamında Bakanlık belgeli konaklama tesislerine, belirlenen kriterlere uymaları koşuluyla verilen mevcut turizm işletmesi belgelerindeki yıldızların yeşil olarak gösterildiği ve plaketlerinin üzerinde çevreye duyarlı tesis ibaresinin yazıldığı bir çevre etiketi (eko-label) uygulamasıdır. Vahşi doğanın korunmasından, turizm işletmelerinde artan (kalan) yemeklerin hayır kurumlarına düzenli dağıtımına, deniz suyundan tatlı su elde edilmesine ve tüm personelin çevre eğitimli olmasına kadar birçok konuyu içeren yeşil yıldız uygulaması çağın gereksinimlerine ve çevreye duyarlı modern turizm işletmeleri tarafından kullanılmaktadır.

Yeşil yıldız uygulamasını başlatan ve başaran turizm işletmeleri, kendilerine rakip olan işletmelere karşı Kültür ve Turizm Bakanlığının sağlamış olduğu enerji teşvik paketi, yenilenebilir enerji kaynaklarının kolayca kullanımı, işgücünün optimal kullanımı gibi birçok uygulamadan ve avantajdan kolay bir şekilde yararlanabildiği gibi, ayrıca yeşil turizm pazarından payını alarak birçok müşteriyi kendisine çekebilmektedir. "Yeşil Yıldız" uygulamasının gelecekte "Mavi Bayrak" (Blue Flag) benzeri uluslar arası bir eko-etiket ile özdeşleştirilmesi, uluslar arası standartlara ve tanınırlığa sahip olması işletmelere ayrıca bir avantaj kazandırmaktadır.

4.9. Öğrenen Organizasyonlar (Learning Organizations)

Dünyada hızla değişmekte olan yönetim anlayışları, organizasyonların yeniden yapılanmasına ve yeni akımların ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Bu akımlardan önemli biriside "öğrenen organizasyon" anlayışıdır (Türk ve Özgen, 1996: 71). Öğrenen organizasyonlar kavramı, günümüzde bilgi çağının özelliklerine bağlı olarak ortaya çıkmıştır. Sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçiş ile birlikte bilgi, işletmelerin ve toplumların başarısında ve gelişmesinde temel bir rol oynamaya başlamıştır.

Öğrenen organizasyon anlayışına dayalı bir yapılanma, bilgi toplumu olma yolunda hızla ilerlemelerin yaşandığı son yıllarda ayakta kalabilme ve rekabet edebilmenin bir gereği haline gelmiştir. Çünkü, uygun bir organizasyon yapısının oluşturulması, organizasyonlar için ihmal edilemez olan bir unsur olan etkinliğin sağlanması için son derece önem taşımaktadır (Türk ve Özgen, 1996: 82). Alfin Toffler bir sözünde öğrenmeyi şu şekilde ifade etmektedir **: 21. Yüzyılın cahilleri okuma yazma bilmeyenler değil, öğrenmeyi, öğrendiğini unutup yeniden öğrenmeyi bilmeyenler olacaktır** (Templar, 2012:169).

Turizm işletmelerinde öğrenen organizasyon anlayışının uygulanması ile bilgiye rahatlıkla ulaşabilen ve ulaştığı bilgiyi kolayca kullanabilen iş görenlerin (kalifiye olma özelliği) verimliliği artarken, eğitilmiş işgücü ile oluşturulan örgüt yapısının olumlu özellikleri iş görenleri işe daha bağlı kılarak turizm işletmelerinde yaşanan en önemli sorun olan işgören devir ve devamsızlık oranını azaltacaktır. Ayrıca, işgören ve müşteri tatmininin sağlanması ile işletmenin pazar payı da artabilecektir. Turizm işletmelerinde öğrenen organizasyon yaklaşımının uygulanması ile işgörenler arasında bilgi alışverişinin sağlanması, işgörenleri yenilikler ve değişimler karşısında teşvik edecektir (Akoğlan ve Güçlü,2003: 21).

4.10. Personel Güçlendirme (Empowerment)

Küresel rekabetin ve değişimin sonucunda ortaya çıkan yönetim kavramlarından birisi de personelin güçlendirilmesi kavramıdır. Personelin yetki ve sorumluluğunu artırmak olarak açıklayabileceğimiz personelin güçlendirilmesi (empowerment), işletmelerin en önemli rekabet aracı olan insan kaynağından en yüksek verimin elde edilmesi için bir zorunluluk haline gelmiştir. Bir çok işletme yöneticisi ve bilim adamı işletmelere rekabet avantajı sağlayan asıl kaynağın işletmenin personeli olduğunu ve başarıya ulaşabilmek için bütün personelin katılımının sağlanması gerektiğini belirtmektedirler. Modern yönetim yaklaşımı içerisinde yer alan bir takım yönetim stratejileri, özellikle de insan kaynaklarının geliştirilmesine yönelik yöntemler, küreselleşen dünyada ağır rekabet koşullarına rağmen ayakta kalmaya ve büyümeye

çalışan işletmelere, değişim trendini yakalayabilme fırsatları sunmaktadır (Çavuş ve Akgemci, 2008: 230).

Yönetim anlayışının hızla değiştiği ve şirketlerin yeniden yapılandığı bu dönemde değişen koşullara uyum sağlamanın yollarından biri de personeli güçlendirme (empowerment) anlayışının organizasyonlarda uygulamaya geçirilmesi olarak kabul edilmektedir. Değişen yeni çevre koşullarında piyasa koşullarına daha çabuk uyabilme ve müşteri isteklerine daha kısa sürede cevap verebilme amacını taşıyan personel güçlendirme anlayışı da son yıllarda bir çok işletme tarafından uygulanmakta ve diğer işletmelerinde ilgisini çekmektedir. Bu çerçevede ele alındığında organizasyonlar bir numara olarak kalabilmek için yoğun rekabet ortamında yeni fikirlere, yeni enerjiye ve yeni organizasyon anlayışına ihtiyaç duymaktadır. Bunun kaynağını da, müşteri ile doğrudan ilişkide bulunan çalışanların güçlendirilmesi anlayışına ihtiyaç vardır (Türk ve Özgen, 1997: 75-76).

Turizm sektörü bir hizmet endüstrisi olduğu için insan faktörü çok önemlidir. Turizm sektöründe makineleşme yoluna gidilemediği için personel güçlendirmesinin en etkin ve önemli olduğu sektörlerden biridir. Hizmetin doğrudan insan aracılığıyla sağlanması güçlü bir personel ihtiyacını doğurmaktadır. Dolayısı ile rakip işletmelere üstünlük sağlama açısından personel güçlendirme yoluna gidilmesi turizm işletmelerine önemli bir avantaj sağlayacaktır.

SONUÇ

Günümüzde bir kitle hareketi niteliği kazanmış olan turizm**,** hizmet sektörü içerisinde yer almaktadır. Özellikle son çeyrek yüzyılda kişisel gelirlerin artması, refah düzeyinin yükselmesi, boş zamanlardaki artışlar, tatil düşüncesinin yaygınlaşması, kitle haberleşme araçlarının çoğalması, ulaştırma, konaklama ve seyahat sektöründe sağlanan gelişmelerin sonucu olarak turizm çok hızlı bir gelişme göstermiştir. (Turizm Bakanlığı, 1993: 11)

Geçmişte **güneş-deniz-kum** üçlüsünden ibaret sayılan ve basit bir hizmet sektörü olarak görülen turizm sektörü, bugün **insan–kültür-doğa** bütünleşmesi olarak kabul edildiği için günümüz turizm işletmelerinin uygulamış olduğu yönetim uygulamaları da bu düşünceye paralel olarak hızlı bir değişim içine girmiştir.

Bu nedenle, turizm sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin sürekliliklerinin, büyümelerinin ve gelir artışını sürekli kılmalarının önemi açıkça gözlenebilmektedir. Yönetim ve turizmde modern yönetim felsefesi kavramları hem iç müşteriler hem de dış müşteriler tarafından markalaşma yaratan etmenlerdendir. Her ne amaçla seyahat edilirse edilsin, işletmenin verdiği hizmet kalitesi, kalitenin sürekliliği, sağladığı olanakların her geçen gün artması, çalışan ve müşteri memnuniyeti için vazgeçilmez bir gerekliliktir. Sektörde ulusal ve uluslararası çapta yoğun bir rekabet mevcuttur. Bu rekabet koşullarına dayanabilmek ve aynı zamanda işletmeyi uluslararası işletmeler düzeyine çıkarabilmek için teknolojik gelişmeler ışığında modern yönetim uygulama tekniklerinin eksiksiz bir biçimde gözetilmesi ve uygulanması gerekmektedir.

Sonuç olarak, doğrudan insana ve hizmet üretimine hitap eden turizm işletmeleri, turizmde modern yönetim felsefesi tekniklerini uyguladığı oranda sürdürülebilirliklerini devam ettirebilmekte ve rakip işletmelere karşı büyük bir üstünlük kazanmaktadır. Bu nedenle modern yönetim uygulamaları işletmelerin nihai hedeflere ulaşmasında çok büyük önem arz etmektedir. Bu duruma uyum sağlayamayan işletmeler ise zaman içerisinde yok olup gitmektedirler.

Modern yönetim uygulamaları (teknikleri) son yıllarda birçok işletme tarafından uygulanmakta ve diğer işletmelerinde ilgisini çekmektedir. Çağa ayak uydurmak isteyen tüm işletmeler tarafından uygulanması gerekmektedir.

KAYNAKÇA

AKOĞLAN, M., GÜÇLÜ, H. (2003). "Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, Cilt:5 Sayı: 1 Sıra: 5 / No: 29, Anadolu Üniversitesi, Eskişehir

ARSLAN, M. (2013), Yönetim ve Organizasyon Yayımlanmamış Ders Notları, Harran Üniversitesi Birecik Meslek Yüksekokulu, Ş.Urfa

BARUTÇUGİL, İ. S., (1988) Turizm İşletmeciliği, Gel.3,Beta Basımevi, s.15. İstanbul

BEDÜK, A. MUAMMER, Z., Abdullah, S. (2008). "Değişen Dünya'da Yeni Yönetim Modelleri'nin Turizm Sektörü'nde Kullanılması Ve Tanıtım Stratejileri'nin Belirlenmesi Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi", Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı: 20, 135-162.

ÇAVUŞ, M. F. ve AKGEMCİ, T. (2008). İşletmelerde Personel Güçlendirmenin Örgütsel Yaratıcılık ve Yeniliğe Etkisi; İmalat Sanayiinde Bir Araştırma, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı 20, ss. 229-244.

ELMUTİ, D., KATHAWALA, Y. (1997),"An Overview of Benchmarking Process:A Tool for Continuous Improvement and Competitive Advantage", Benchmarking for Quality Management & Technology , 229-243.

GÜNGÖR, S.ve ARSLAN, M. (2004), "Turizm ve Rekreasyon Stratejileri İçin SWOT Analizi, Görsel Kalite Değerlendirmesi, Turizm Tesislerinin Beğenirliliği ve Turizm Tesisleri Durum Analizi Uygulaması", S.Ü. Ziraat Fakültesi Dergisi, 18(33), 68-72.

HALİS, Ş.,DEMİRKOL, B. (2002). "Yat Marina İşletmelerinde Yönerici ve İşgören Sorunları Üzerine Bir Alan Araştırması" *Turizm Akademik,* 1,ss13-32.

HİLTON, Mc D., "The State and Tourism: A Caribbean Perspective", *International Journal of Contemporary Hospitality Management* (15/3, 2003), s. 180 - 183

KOCABEY, F., TUTAR, M. ve KILINÇ, N. (2007). "Turizm Sektöründe E-Ticaret Uygulamaları: Nevşehir Örneği",Selçuk Üniversitesi Karaman İİBF Dergisi, Sayı:12, Yıl:9, S: 199

KAYA, İ. (2010). "Konaklama İşletmeciliğinde Stratejik Yönetim Süreci: Kavramsal Bir Yaklaşım", KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi 12 (18): 27-35.

PIRNAR, İ. (2005). "Turizm Endüstrisinde E-Ticaret" Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi, 1: 28-55.

KAPANİ, M.(1998). *Politika Bilimine Giriş,* Ankara: Bilgi Yayınevi, s. 194.

KESKİN, U., (2012). Yönetim Felsefesi, Değişim Yayınları, 1. Baskı, s.7, İstanbul

TÜRK, M. ve ÖZGEN, H. (1996). Öğrenen Organizasyon Sistemi ve Bir Öğrenen Organizasyon Modeli", Amme İdaresi Dergisi, Cilt:12, Sayı:2, Haziran, Ankara

TÜRK, M. ve ÖZGEN, H. (1997)."Hizmet Sektöründe Rekabette Başarının Anahtarı: Personel Güçlendirme (Empowerment) Amme İdaresi Dergisi, Cilt: 30, Sayı :4, Aralık, Ankara

TEMPLAR, R..(2012). Yöneticiliğin Kuralları, Optimist Yayınları, 3. Basım, İstanbul

TOPALOĞLU, C. ve KAYA, U. (2008), "Benchmarking (Kıyaslama): Turizm İşletmeleri Açısından Kuramsal Bir Değerlendirme" Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi, Bahar, Cilt:4, Yıl:4, Sayı:1, 4: 23-50

TURİZM BAKANLIĞI, (2003). Turizm Mevzuatı, Devran Matbaası, s. 140. Ankara

TURİZM BAKANLIĞI.(1993).Turizm Katma Değeri ve Çoğaltan Katsayısı, 1993, s.11. Ankara

YETİMOĞLU, U. (2004)."Devreli Tatil Sistemleri ve Tüketici Hukuku", TBB Dergisi, Sayı 55.

YAYLI, A. ve YAYLA, İ. (2012). "Turistlerin Her Şey Dâhil Sistemini Tercih Etme Nedenleri" İşletme Araştırmaları Dergisi 143-162

YATIRIM VE İŞLETMELER GENEL MÜDÜRLÜĞÜ.(2008)."*Turizm İşletmesi Belgeli Konaklama Tesisleri Çevreye Duyarlı Konaklama Tesisi Belgesi Verilmesine Dair Tebliğ",* Ankara.

http://www.maxicep.com/forum/konu/felsefe-nedir-felsefenin-kisaca-tanimi.585808/

http://barissafran.blogspot.com/2009/11/yonetim-felsefesi.html (Erişim Tarihi 12.12.2013)

http://apk.akdeniz.edu.tr/tr.i38.kaizen-felsefesi (Erişim Tarihi 12.12.2013)

http://adem.bartin.edu.tr/upload/1_Yonetim_Yaklasimlarinin__ozeti__1930_1870_.pdf